

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tujuan utama dari sebuah bisnis, khususnya *profit organization* adalah untuk memperoleh keuntungan sebesar-besarnya. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, perusahaan perlu membuat keputusan-keputusan jangka pendek maupun keputusan jangka panjang. Pada awalnya, keputusan yang umumnya diambil oleh manajemen berfokus pada peningkatan penjualan produk atau jasa dan minimalisasi biaya produk atau jasa. Seiring berjalannya waktu, konsep profitabilitas perusahaan pun mengalami perkembangan akibat tingginya persaingan di lingkungan bisnis.

British Airways merupakan contoh perusahaan yang telah sukses meningkatkan profitabilitasnya dengan berfokus pada peningkatan layanan dan kepuasan pelanggan serta berfokus pada pelanggan yang menguntungkan. British Airways sukses membalikkan keadaan dari kondisi rugi sebesar USD 160 juta pada tahun 2000 menjadi laba sebesar USD 558 juta pada tahun 2001. Kesuksesan perusahaan ini diraih berkat budaya *customer-centric* yang diterapkan. Budaya ini timbul karena adanya pemikiran bahwa kunci utama untuk memenangkan persaingan bisnis adalah dengan memenangkan hati pelanggan (Teo & Fong, 2003).

Perusahaan yang mengalami perkembangan pesat setelah menerapkan budaya *customer-centric* di Indonesia adalah PT Garuda Indonesia Tbk. Pada awalnya, Garuda Indonesia menerapkan budaya “penumpang yang butuh Garuda Indonesia”, namun saat berada pada posisi terpuruk (2004-2006), manajemen mengubah strategi dengan menerapkan budaya *customer-centric*. Manajemen melakukan perbaikan-perbaikan besar, seperti memotong beberapa struktur organisasi agar komunikasi menjadi lebih cepat, menambah jumlah pesawat dan rute penerbangan, serta meningkatkan rasio ketepatan waktu penerbangan dari dibawah 70% pada tahun 2007 menjadi diatas 90% pada tahun 2011. Dampak positif yang dirasakan Garuda Indonesia dengan penerapan budaya *customer-centric* adalah mampu memperoleh keuntungan sebesar Rp 669.000.000.000 pada tahun 2008 setelah sebelumnya mengalami rugi lebih dari 100 milyar pada tahun 2004 (PT Garuda Indonesia Tbk., 2008; Detiknews, 2011).

Dalam rangka meningkatkan daya saing perusahaan, usaha yang dilakukan tidak cukup jika hanya berfokus pada lini produk dan keputusan-keputusan terkait penambahan atau penghentian suatu produk. Perusahaan harus mulai memikirkan keputusan-keputusan terkait pelanggan seperti *adding or dropping customer*, dan melihat pelanggan sebagai salah satu objek biaya (Horngren, Datar, & Rajan, 2012). Kini pelanggan menjadi salah satu aspek terpenting yang harus diprioritaskan oleh perusahaan. Hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan adalah dengan mendorong peningkatan profitabilitas pelanggan, yang dapat dicapai dengan memberikan kualitas layanan terbaik kepada pelanggan potensial, dan mengubah pelanggan yang kurang *profitable* menjadi pelanggan yang *profitable*.

Sebagai pengguna produk atau jasa perusahaan, pelanggan adalah sumber pendapatan dan kelangsungan hidup perusahaan. Ditengah persaingan bisnis yang semakin ketat, pelanggan diperhadapkan dengan semakin banyaknya pilihan perusahaan yang menawarkan produk dan/atau jasa yang serupa dengan keunggulan masing-masing. Perusahaan yang tidak mampu memberikan apa yang dibutuhkan dan diinginkan pelanggan akan menyebabkan pelanggan dengan mudah beralih ke perusahaan lain. Perusahaan harus menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan dan pemenuhan kepuasan pelanggannya untuk menciptakan loyalitas pelanggan agar pelanggan setia mengonsumsi produk atau jasa perusahaan dan memungkinkan mereka untuk membagikan pengalaman mereka terkait produk atau jasa perusahaan kepada orang-orang di sekitar mereka.

Dalam upaya meningkatkan profitabilitas, perusahaan tentu memandang pelanggan sebagai penyumbang pendapatan utama bagi perusahaan. Hampir semua perusahaan bisa mengetahui *revenue* dari setiap pelanggan, namun perusahaan terkadang tidak menyadari adanya perbedaan biaya yang dikeluarkan untuk memenuhi kebutuhan setiap segmen pelanggan yang dimiliki. Perusahaan perlu memahami bahwa perbedaan biaya ini menyebabkan pendapatan yang diperoleh dari masing-masing segmen pelanggan belum tentu memberikan kontribusi yang sama terhadap laba.

Umumnya biaya produk atau *costs of sales* untuk setiap pelanggan dapat diketahui, namun biaya-biaya terkait penjualan dan pemasaran, biaya layanan, dan

support costs sebagian besar diperlakukan sebagai biaya *overhead* dan tidak dipilah-pilah berdasarkan konsumsi tiap pelanggan (Raaij, Vernooij, & Triest, 2003). *Revenue* dan *gross margin* yang besar dari suatu pelanggan atau segmen pelanggan bukan jaminan untuk profit yang tinggi pula karena adanya variasi biaya pelayanan yang dikeluarkan untuk setiap pelanggan. Perusahaan harus memperhitungkan biaya-biaya selain *costs of sales* yang dikorbankan untuk produk atau jasa yang ditawarkan untuk mengetahui kontribusi *revenue* dari produk atau jasa tersebut terhadap laba perusahaan, termasuk biaya pelayanan pelanggan.

Setiap pelanggan membutuhkan aktivitas pelayanan yang berbeda-beda, baik sebelum maupun sesudah transaksi jual-beli (Blocher, Stout, Juras, & Cokins, 2013). Pelanggan yang membeli produk atau jasa sejenis dapat menimbulkan jenis aktivitas yang berbeda akibat adanya perbedaan kuantitas pembelian, lokasi pengiriman barang, jenis layanan pelanggan yang dipilih, dan sebagainya. Perbedaan ini dapat menimbulkan biaya yang beragam, sehingga tidak semua pelanggan memberikan kontribusi yang sama terhadap profitabilitas perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, perusahaan perlu melakukan analisis terhadap aktivitas-aktivitas pelayanan yang dibutuhkan oleh masing-masing pelanggan dengan *Customer Profitability Analysis* (CPA), lalu menilai hubungan pendapatan dari pelanggan (*customer revenue*) dan biaya yang ditimbulkan oleh pelanggan (*customer cost*) yang terjadi untuk setiap pelanggan, sehingga dapat diketahui segmen pelanggan mana yang memiliki kontribusi terbesar bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Customer Profitability Analysis (CPA) merupakan pelaporan dan penilaian atas pendapatan yang diperoleh dari pelanggan dan biaya yang timbul untuk memperoleh pendapatan tersebut (Horngren, Datar, & Rajan, 2012). CPA merupakan suatu alat analisis untuk mengukur tingkat profitabilitas yang diterima perusahaan dari setiap pelanggan atau segmen pelanggan. Pengimplementasian CPA tidak dapat berdiri sendiri, namun membutuhkan metode *costing* sebagai pendukung dalam membebankan biaya sumber daya ke aktivitas pelayanan pelanggan. Metode *costing* yang umum digunakan dalam melaksanakan CPA adalah metode *Traditional Costing*, *Activity-Based Costing*, dan *Time-Driven Activity-Based Costing*.

CPA dapat diterapkan diberbagai jenis perusahaan, baik manufaktur, dagang, maupun jasa. Dari ketiga jenis perusahaan ini, jenis perusahaan yang memiliki intensitas hubungan dengan pelanggan yang paling tinggi adalah perusahaan jasa, karena proses operasionalnya langsung bersentuhan dengan pelanggan. Bagi perusahaan jasa seperti hotel, profitabilitas pelanggan jauh lebih penting daripada profitabilitas produk, karena biaya untuk menyediakan produk layanan biasanya ditentukan oleh perilaku pelanggan (Kaplan & Anderson, 2007). Perilaku pelanggan menentukan biaya operasi dasar produk (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2007).

Hotel Indra Toraja merupakan sebuah hotel bintang satu yang berlokasi di pusat kota Rantepao, Toraja Utara. Lokasi Hotel Indra Toraja yang terletak di pusat Kota Rantepao sangat strategis untuk dijadikan tempat penginapan bagi wisatawan yang hendak mengelilingi objek wisata di Toraja. Hotel Indra Toraja mengusung konsep tradisional Toraja dan telah beroperasi sejak tahun 1976. Meskipun demikian, sejak berdirinya Hotel Indra Toraja belum pernah melakukan perhitungan tingkat profitabilitas pelanggannya. Pada tahun 2014, Hotel Indra Toraja mengalami peningkatan laba perusahaan sebesar 11% dari tahun 2013, namun *occupation rate* mengalami penurunan dari 79% pada tahun 2013 menjadi 74% pada tahun 2014. Peningkatan laba yang disertai dengan penurunan *occupation rate* terjadi akibat adanya kebijakan kenaikan harga yang dilakukan manajemen hotel. Peningkatan harga dapat meningkatkan pendapatan, namun di saat yang sama, hotel akan kehilangan pelanggan kalangan menengah ke bawah. Kondisi ini menandakan adanya potensi hotel untuk memperoleh laba yang lebih besar dari laba yang diperoleh pada tahun tersebut. Salah satu langkah yang dapat ditempuh perusahaan untuk merealisasikan potensi laba tersebut adalah meningkatkan *occupation rate* yang dapat dilakukan dengan cara mendorong penjualan pada segmen pelanggan potensial.

Manajemen hotel dapat memfokuskan promosi dan tawaran menarik kepada pelanggan yang *profitable* atau melakukan peningkatan layanan dan pengelolaan biaya bagi pelanggan yang *unprofitable* atau *least profitable* untuk meningkatkan kontribusinya terhadap laba hotel. Cara yang dapat digunakan perusahaan dalam mengidentifikasi pelanggan *profitable* dan yang *unprofitable* adalah dengan CPA.

Penelitian mengenai CPA telah dilakukan sebelumnya oleh Rahman dan Ghafeer (2014), Hajiha dan Alishah (2011), dan Terungwa (2012). Rahman dan Ghafeer (2014) melakukan penelitian pada sebuah industri *compound feed*. Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis profitabilitas pelanggan yang dimiliki perusahaan dengan metode ABC dan membandingkan hasilnya dengan data *Traditional Costing*. Penelitian tersebut menunjukkan perbedaan yang signifikan antara metode ABC dan *Traditional Costing* dalam perhitungan CPA. Dengan metode ABC, perusahaan dapat mengidentifikasi pelanggan yang merugikan, yang apabila menggunakan metode *Traditional Costing* menunjukkan profitabilitas yang positif. Penelitian mengenai CPA juga dilakukan oleh Hajiha dan Alishah (2011) dengan menggunakan metode TDABC pada *Hospitality Industry* di Iran. Penelitian tersebut membandingkan perhitungan biaya menggunakan metode *Traditional Costing* dengan metode TDABC dan menonjolkan kelebihan penggunaan TDABC yang mampu mengidentifikasi aktivitas yang tidak bernilai tambah dan menunjukkan kapasitas riil masing-masing bagian hotel. Terungwa (2012) dalam penelitiannya pada sebuah restoran di Nigeria juga menilai metode tradisional yang digunakan dalam perhitungan biaya jasa pada objek penelitian sudah tidak relevan.

Hasil penelitian terdahulu yang meneliti CPA dengan ABC tidak dapat diterapkan pada Hotel Indra Toraja dalam mengidentifikasi segmen pelanggan potensial, karena dasar pembentukan segmen pada Hotel Indra Toraja berbeda dengan penelitian sebelumnya, sehingga penelitian ini penting untuk dilakukan. Dalam penelitian ini, CPA dilakukan dengan pendekatan *Activity-Based Costing* (ABC) untuk mengalokasikan biaya dari setiap aktivitas pelayanan pelanggan karena pada Hotel Indra Toraja, sebagian besar *indirect costs* diidentifikasi sebagai *output-unit level*. Dalam proses pelayanan pelanggan juga terdapat aktivitas yang tidak digerakkan oleh unit level, yaitu aktivitas *front office*. Aktivitas dengan penggerak berupa *non-unit level* menyebabkan terjadinya perbedaan konsumsi sumber daya pada setiap *costs object* sehingga untuk menghasilkan pembebanan biaya yang lebih akurat, CPA dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan ABC. Analisis ini berguna untuk mengetahui kontribusi setiap pelanggan terhadap profitabilitas perusahaan dan menentukan kebijakan manajerial perusahaan dalam rangka peningkatan profitabilitas perusahaan dari aspek pelayanan pelanggan.

Metode ABC memiliki keunggulan yaitu memberikan informasi konsumsi biaya per aktivitas dalam pelayanan pelanggan dan mampu memberikan perhitungan biaya yang lebih akurat karena pembebanannya didasarkan pada konsumsi sumber daya aktual dari suatu aktivitas dan objek biaya. Dengan ABC, pengimplementasian CPA dapat menghasilkan informasi biaya dan profitabilitas pelanggan yang akurat dan terhindar dari distorsi biaya.

Penelitian ini tidak menggunakan metode TDABC dalam membebankan biaya pelayanan pelanggan karena TDABC membutuhkan waktu proses yang terstandarisasi, sementara pada Hotel Indra Toraja waktu pelayanan pelanggan sangat variatif dan tidak terstandarisasi. TDABC juga mengutamakan penggunaan waktu dan kapasitas yang optimal serta menekan kapasitas menganggur, sementara pada Hotel Indra Toraja, manajemen hotel dengan sengaja menyediakan banyak waktu lebih (*undertime*) bagi karyawan untuk berinteraksi dengan pelanggan dengan tujuan untuk menciptakan suasana nyaman dan kekeluargaan. Berdasarkan manfaat nyata yang didapatkan dari penelitian terdahulu serta mempertimbangkan relevansi penerapannya pada penelitian ini, maka penting untuk dilakukan penelitian mengenai analisis profitabilitas pelanggan berbasis ABC pada Hotel Indra Toraja dengan penekanan pada keputusan-keputusan manajerial yang dapat diambil dari hasil analisis profitabilitas pelanggan dengan menggunakan ABC.

1.2 Batasan Masalah

Penelitian ini terbatas pada perhitungan *Customer-Level Operating Income* atau nilai laba operasi perusahaan pada level pelanggan khususnya laba yang diperoleh dari penjualan kamar untuk tahun 2014. Penelitian ini menggunakan *Activity-Based Costing* sebagai metode pembebanan *customer costs*. *Customer costs* yang dihitung dalam CPA adalah biaya-biaya yang timbul dalam melayani pelanggan. Biaya-biaya yang tidak berhubungan langsung dalam proses pelayanan pelanggan tidak diperhitungkan dalam penelitian ini. Profitabilitas pelanggan dilihat dari *Customer-Level Operating Income* perusahaan. Hasil perhitungan profitabilitas pelanggan ini akan disajikan dalam Laporan CPA dan digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan manajerial terkait pelanggan.

1.3 Fokus Penelitian

Fokus utama dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis tingkat profitabilitas dari segmen pelanggan yang dimiliki perusahaan pada tahun 2014 dengan pendekatan ABC. Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui kontribusi dari segmen pelanggan terhadap laba perusahaan. Dengan mengetahui tingkat profitabilitas dari pelanggan, dapat dilakukan pemetaan profitabilitas segmen pelanggan perusahaan dan dilanjutkan dengan analisis mengenai pengambilan keputusan manajerial terkait pelanggan untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis profitabilitas segmen pelanggan yang dimiliki perusahaan pada tahun 2014. Tujuan utama dari penelitian ini dapat dijabarkan menjadi beberapa tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi segmen pelanggan yang dimiliki Hotel Indra Toraja pada tahun 2014.
2. Menganalisis jumlah pendapatan masing-masing segmen pelanggan Hotel Indra Toraja pada tahun 2014.
3. Menganalisis *customer costs* Hotel Indra Toraja tahun 2014 dengan menggunakan metode ABC.
4. Menganalisis kontribusi setiap segmen pelanggan Hotel Indra Toraja terhadap laba operasional perusahaan tahun 2014.
5. Memberikan pertimbangan kepada manajemen hotel mengenai keputusan-keputusan manajerial terkait pengelolaan pendapatan, biaya, dan layanan pelanggan.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan manfaat, baik bagi Hotel Indra Toraja maupun pihak lain di luar perusahaan. Manfaat tersebut dibagi menjadi manfaat teoritis dan manfaat empiris.

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini bermanfaat bagi bidang ilmu akuntansi khususnya Akuntansi Manajemen dan Manajemen Biaya. Penelitian ini memberikan gambaran terkait penerapan konsep analisis profitabilitas pelanggan dengan ABC sebagai metode pembebanan *customer costs*. Penelitian ini juga memberikan gambaran aplikasi ilmu Akuntansi Manajemen dan Manajemen Biaya pada kondisi riil perusahaan khususnya terkait topik *Customer Profitability Analysis* dan *Activity-Based Costing*. Penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar maupun referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.5.2 Manfaat Empiris

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat empiris, baik kepada pihak internal maupun eksternal perusahaan. Manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga bagian yaitu bagi manajemen perusahaan, bagi Departemen Akuntansi/Keuangan perusahaan, dan bagi perusahaan sejenis.

1. Bagi Manajemen Perusahaan

Penelitian ini memberikan gambaran bagi perusahaan terkait kontribusi setiap segmen pelanggan yang dimiliki saat ini terhadap laba perusahaan sehingga perusahaan dapat mengetahui segmen pelanggan mana yang paling menguntungkan, dan tidak menutup kemungkinan perusahaan dapat melihat adanya pelanggan yang membawa kerugian bagi perusahaan. Penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan oleh manajemen perusahaan dalam menilai profitabilitas pelanggan dan sebagai masukan dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan pendapatan, biaya, dan layanan pelanggan di masa mendatang.

2. Bagi Departemen Akuntansi/Keuangan Perusahaan

Penelitian ini memberikan gambaran mengenai pembebanan *customer costs* kepada masing-masing segmen pelanggan dengan metode ABC, karena hampir setiap pelanggan atau segmen pelanggan mengonsumsi biaya yang berbeda sehingga membutuhkan pembebanan biaya yang lebih akurat. Hasil dari perhitungan CPA ini memungkinkan perusahaan khususnya Departemen Akuntansi untuk mengelola pendapatan, biaya, dan layanan

pelanggan yang disesuaikan dengan tingkat profitabilitas masing-masing pelanggannya untuk memperoleh profit yang lebih optimal.

3. Bagi Perusahaan Sejenis

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan pelaku bisnis lain terkait penerapan CPA berbasis ABC, yang disesuaikan dengan karakteristik perusahaan tersebut. Secara khusus penelitian ini memberikan gambaran bagi perusahaan lain mengenai penerapan CPA berbasis ABC pada Industri Perhotelan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari lima bagian, yaitu Pendahuluan, Tinjauan Pustaka, Metode Penelitian, Analisis Data dan Pembahasan, dan Kesimpulan.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi uraian terkait latar belakang masalah, batasan masalah dalam penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori relevan yang mendasari penelitian ini seperti definisi hotel sebagai penyedia layanan jasa, definisi dan jenis-jenis biaya, pendekatan *Traditional Costing*, *Activity-Based Costing*, pentingnya pelanggan dan *Customer Profitability Analysis*, serta pengambilan keputusan manajerial terkait pelanggan. Bab ini juga membahas mengenai penelitian-penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya yang serupa dengan penelitian ini. Di bagian terakhir dari bab ini berisi bagan alur berpikir dalam penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi jenis penelitian, objek dan subjek penelitian, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai profil Hotel Indra Toraja, yaitu sejarah hotel, visi dan misi, struktur organisasi dan *job description*, serta fasilitas yang ditawarkan oleh hotel. Bab ini juga membahas mengenai analisis

profitabilitas pelanggan dengan metode ABC yang dibagi menjadi dua unsur utama yaitu *Customer-Revenue Analysis* dan *Customer-Costs Analysis*. Di akhir bab ini juga disertakan alternatif keputusan manajerial yang bisa menjadi pertimbangan manajemen hotel dalam mengelola pendapatan dan biaya pelanggannya.

BAB V KESIMPULAN

Bab ini berisi kesimpulan dan impikasi atas hasil penelitian yang telah dilakukan, serta rekomendasi untuk pengembangan penelitian lebih lanjut.